

金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向 之關係研究

劉莉玲

中國文化大學企業管理學系

摘要

近年來金融機構隨著經濟的快速發展和國際競爭的日益激烈，因此，金融機構必須定期改變結構以適應競爭的環境和追求高獲利策略。本研究係探討金融機構員工在組織變革下所產生的不確定感與工作滿意度及離職傾向之間的關係，研究結果如下：

- 一、變革的頻率對不確定感呈正向影響。
- 二、變革的影響對不確定感呈正向影響。
- 三、變革的計劃性對不確定感呈負向影響。
- 四、不確定感對工作滿意度呈負向影響。
- 五、不確定感對離職傾向呈正向影響。

根據上述的研究結果，本研究對金融機構的建議為：金融機構管理者在變革執行前擬定計劃，並確實宣導與執行計劃性變革，藉以降低變革帶來的負面影響。變革過程中，若員工的反應是具有正面，則加給予鼓勵，期望他們可以激發其他同儕的組工作滿意及降低其離職傾向。

關鍵字：組織變革、不確定感、工作滿意、離職傾向



A Study of the Relationship for Perception of Organizational Change, Job Satisfaction and Employee Turnover Intention in Financial Institutions

Li-Ling Liu

Abstract

In recent years, with the rapid development of the economy, financial institutions have had to change their structures regularly in order to remain profitable in the face of international competition. This paper discusses our study on the characteristics of organizational change, specifically which characteristics influence an individual's appraisal of the uncertainty associated with change and ultimately how change affects the job satisfaction and turnover intentions of an organization's employees. As a result, the findings are as follows:

1. The perception that change is very frequent displays a significant, unique positive relationship with psychological uncertainty.
2. The perception that change has resulted in significant modification to core aspects of an organization displays a significant, unique positive relationship with psychological uncertainty.
3. The perception that change has been implemented after deliberation and planning displays a significant, unique negative relationship with psychological uncertainty.
4. Psychological uncertainty is negatively related to job satisfaction.
5. Psychological uncertainty is positively related to turnover intentions.

Results suggest that before an organizational change occurs, careful planning for the change process can reduce the negative influence which the change brings. Also during the change process, if individuals respond positively to the change, then leader should encourage them with the expectation that they may enhance job satisfaction and decrease the turnover intentions of other associates.

Key words: Organizational Change, Psychological Uncertainty, Job Satisfaction and Turnover Intention



壹、研究背景與動機

一、研究背景

1997年亞洲金融風暴以來，我國金融機構面對前所未有的大衝擊，對內必須面臨金融機構購併、銀行員工罷工、金融機構轉投資…等重大變革；對外得面對外商銀行之強大資本、新理財觀念與技術等強烈威脅下，使得我國金融機構調整其組織以因應國際化與自由化的衝擊，儘速與國際國內金融接軌，以因應全球金融環境的大變革（黃正奇，黃正堂，2007）。

我國政府為發展具有國際競爭力的金融機構，近年來主管機關鼓勵優質外資金融機構參與我國金融機構的整併或策略聯盟。自2004年9月到2007年9月止，以銀行為併購主體或整併的案件共計有24件，外資入股我國金融機構計13件，其中6件係由國際私募基金(private equity fund)或主權財富基金(Sovereign wealth funds)投資，包括2006年2-5月間美商新橋(Newbridge Capital)入股台新金控、新加坡淡馬錫(Asia Financial Holdings Private Ltd)投資玉山金控、以及Integral入股日盛金控、2006年9月29日英商渣打銀行公開收購新竹商銀100%股權、2007年8月後有隆力(Longreach Group)入股安泰銀行、以及凱雷(Carlyle)入股大眾銀行等(郭秋榮，2007)。

我國銀行組織整併的型態自2000年「金融機構合併法」施行以來，將銀行整併分為「同業併購」與「異業併購兩種。」而併購的方式可分為政府主導的非自願性併購與業者的自願性併購，國際上亦有銀行合併、全面性拍賣、選擇性出售及限制性拍賣等四種形式的整併組織變革（林玉振、涂登才、林東和、李知敏，2007）。在第一次金融改革及第二次金融改革下，大型金融機構陸續進行整併，直至2006年底，我國金融機構共有14家金融控股公司成立，此階段的特色在於風險趨避致力於大型金融機構的購併：政府為了銀行機構的永續經營，致力於健全金融法規，改善投資環境(郭秋榮，2007)。

企業常見的變革有下述類型(Rynes, Martunek, Daft, 2001; Robbins, 2001): (一)結構變革：此類變革係指將組織視為各個部門的組合，也就是像由各個零件組合而成的機器一般。無論是合併、收購、整合或是分割營運單位，都是試圖進行結構變革的例子。(二)流程變革：此類變革係指作業方法及相關規章制度與政策的調整，其目的是希望能使流程變得更為迅速、更富效率、更可靠並可節省成本。這也是實務上最重視的變革領域，學術界稱之為技術的變革。(三)策略變革：此類變革是層次最高的變革事項，主要是在辦理組織定位(例如：產品的類型、顧客特徵及產銷活動所涉及地理區域等)與核心專長(例如：組織建立其競爭優勢所需的資源與能力)的調整。(四)文化變革：此類型變革著重在組織的人性面，例如：建立新的獎勵制度、塑造企業文化，或是管理階層與員工間的關係，還有員



工態度、期望、認知、能力及行為改變皆包含在範圍內，也可稱為是「人員變革」。其主要就是運用各種群體成員互動方法，來改變其觀念與行為的技術。

大部份企業之變革多數採取「組織發展」方式進行，其常見程序如下列的三個步驟：新方向、整合、再強化，需耗時三年(王淑慧，2005)。Lazarus 和Folkman (1984)之轉型變革被用來調查組織變革相關涵蓋範圍之影響。其研究調查一些特定變革，如組織縮編(Gowan, Riordan, & Gatewood, 1999), 購併(Armstrong-Stassen, Cameron, Mantler, & Horsburgh, 2001; Fugate, Kinicki, & Scheck, 2002; Terry, Callan, & Sartori, 1996), 和收購(例如：Scheck & Kinicki, 2000)等。購併係為一般企業多角化經營的策略工具之一，可充份利用現有原料、生產設備及行銷通路等，快速跨入市場，不但可節省時效地爭取商機，亦可提升綜效、獲取市場佔有率及擴大企業王國，但由於快速進入的同時，因牽涉領域甚大，若評估不慎，將造成無法彌補的損失(王淑慧，2005)。

其中購併本質是要幫助企業進行調整，並以更有效率的方式來面對新挑戰與機會(王淑慧，2005)。在1998及1999年時，美國及全球各地的企業合併活動攀升至空前高峰，自2000年以後就開始退燒(王淑慧，2005)。即便購併活動已自九〇年代的熱潮中降溫，它在經濟金融體系仍然扮演著舉足輕重的角色(王淑慧，2005)。然而，從目前許多產業產能過剩的現象看來，未來重整合併的風潮仍將再起(Samuel C. Weaver、J. Fred Wesaver, 2002)。購併動機的類別可分為三種，其為經濟動機、個人動機、及策略動機。在上述之動機下，又可分為幾種類別，經濟動機包括市場規模經濟、技術規模經濟、建立股東價值、增加獲利率、風險擴散、成本降低、目標市場多樣化、市場失靈反應、防禦機能等九種類別。個人動機則包括增加銷售量、新的管理挑戰、無效率管理、加強管理者之影響力等四種類別。策略動機包括追求市場力量、併購競爭者、取得新資源及建立進入障礙等四種類別(Broutners et al., 1998)。

根據上述購併動機類別中所提及之經濟動機，有些企業為了降低成本而進行購併(Broutners et al., 1998)。而麥肯錫公司曾對二百三十家企業進行調查，這些企業因組織變革而進行成本縮減(柯睿明，2007)。調查結果發現，極少數企業可藉由降低成本來維持其成效，超過90%企業則是無法延續長達兩年以上，此外，將近50%企業甚至無法維持超過一年，其現象正說明了組織變革中最難保持續航力的原因，就是間接降低各項執行計畫之成本，其分析結果如下(柯睿明，2007)：1.計畫本質易造成士氣低落，特別是涉及人員縮編之成本控管。2.管理人員心態上想業務擴張，非縮減，其難保持專心。3.間接成本縮減通常於經濟艱困時期實施，若經濟復甦，管理人員寧可逃避此決策，方可讓員工配合組織變革政策。4.管理人員經常嚴密追蹤營業成本之變化，對間接成本的控制就較不在乎。

二、研究動機與研究目的

先前文獻大都以組織變革後對員工知識分享、工作態度及工作績效關係之研



究(Monge, 1995; 蕭元哲、葉上葆、林聰槐, 2004; 褚麗娟、陳燕華、林居宏, 2005; 余明助, 2006), 有些研究很重要, 但無法證明組織變革事件的特性, 是導致員工負面反應的原因, 例如失去工作的原因為組織縮編 (Gowan, Riordan, & Gatewood, 1999), 併購(Armstrong-Stassen, Cameron, Mantler, & Horsburgh, 2001; Fugate, Kinicki, & Scheck, 2002; Terry, Callan, & Sartori, 1996), 和收購 (例如: Scheck & Kinicki, 2000)。亦甚少文獻針對組織變革與員工離職傾向之關係研究 (例如: 劉立民, 盧建中, 2006; Alannah and Mark, 2006)。然現有文獻發現組織變革影響員工離職傾向有負向(如: 陳宏光, 2002); 但亦有正向(如: Alannah et al., 2006; 劉立民, 盧建中, 2006)。因此, 本研究懷疑組織變革與離職傾向間的相關性不足, 本研究動機將是利用員工對組織變革特性與組織變革前後產生之不確定感, 進而來預測員工工作滿意度與離職傾向。

本研究主要目的是對於在進行組織變革前後的金融機構員工所產生的不確定感, 其對於在職員工之工作滿意度與離職傾向之影響方向作調查。以釐清以下之研究問題 - 組織變革與不確定感之相關性、不確定感對工作滿意度與離職傾向之影響。

貳、文獻探討

一、組織變革

組織實施一種策略, 其目的是要將組織改變到一個適合企業發展之狀態, 全體員工動作、反應及互動模式的程序, 皆須作調整, 此為組織變革 (Pettigrew, 1990)。組織變革會產生之因素, 分為內部及外部兩大因素。內部因素包括員工特性、決策權力之結構、企業或產品之生命週期、新技術創新及組織責任。而外部因素則包括全球化的競爭市場、科技及非資訊科技、經濟情勢、社會的變遷及政治等因素(黃明德, 1995)。組織在競爭劇烈之環境下, 經過重整、多角化經營、併購、合併等重大變革, 進而產生創新目標, 以便求取生存。但在此過程當中, 組織將不斷受到變革的內外部力量衝擊, 外部力量包括經濟與市場的變化、技術變革、法律/政治變革及資源可獲性變化; 內部力量則包括員工目標變化、工作技術變化、組織結構變革、組織環境變化及組織目標變更等力量。

由上述可知, 整個變革的內部力量皆與員工有很大之關聯, Lazarus and S. Folkman (1984) 認為組織變革頻率、轉型變革及變革計畫為組織變革之三個明顯特徵, 其將影響員工因變革而產生之不確定性, 但此不確定性可藉由壓力的模式與處理來作預測。本研究將觀察員工主觀意見是如何影響組織變革, 針對上述特徵是如何顯著影響員工態度, 隨之其工作滿意度與離職傾向等是有何關聯, 將作進一步探討。員工為公司最大資產, 希望藉由此研究提供企業在推動組織變革時, 瞭解員工態度。



(一) 組織變革頻率

有些學者研究指出組織變革所發生的頻率及時機是員工所關注的問題(Glick, Huber, Miller Harold, and Sutcliffe, 1995; Monge, 1995)。根據Glick et al.(1995)之研究，在組織變革頻率較多狀態之下，員工可能認定組織變革是變化多端難以估計，易造成員工焦慮及倦怠；反之，組織變革頻率較少狀態之下，員工將組織變革理解為單一事件，讓員工能清楚明白辨別變革之起始點。依據學者之探討，組織變革時機及發生頻率是員工作判斷之項目，所以了解組織變革之頻率為非常重要之認知指標。

(二) 組織轉型變革

Levy(1986)提出組織基本面所進行的劇烈轉變為轉型之組織變革。Lazarus and S. Folkman (1984)研究顯示，當員工面臨高度新體驗之轉型變革期間，須以全新的態度及價值觀來作應對。此外，根據多位學者研究顯示，變革對於自己工作職掌與同儕間影響之關係為員工最在意的問題(如: Herscoritch & Meyer, 2002; Lau & Woodman, 1995; Weber & Manning, 2001)。在組織轉型變革的過程當中，其造成核心系統的改革，包含員工對組織結構、策略、之前傳統工作模式和價值之認定(Alannah et al., 2006)。

(三) 計劃組織變革

Lazarus and S. Folkman (1984) 提出組織變革若是無計畫性的，將會把員工的個人特質潛移默化地破壞或產生負面影響，而其是在警告將會有有害事物發生的狀況之下，但卻無法預估或確定是在固定範圍內。經驗主義提出員工變革最重要事務為計畫(Armerakis, Harris, & Field, 1999; Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000; French & Bell, 1999; Korsgaard, Sapienza, & Schweiger, 2002; Levy, 1986; Orlikowski & Hofman, 1997; Porras & Robertson, 1992; Weingart, 1992)。組織變革說明與員工計劃程度之影響是顯著的，若組織變革計畫是在發生變革之前，對於組織變革提出觀點的討論與準備，事先做好預測，即可提高員工福利 (如：Korsgaard et al., 2002)。

Cummings(1989)研究指出Bullock & Batten提出一個完整計劃變革模式是包括探索、計畫、行動、整合等四個階段。整個變革的循環過程包含上述四個階段；其中探索階段 (exploration phase) 是從觀察、蒐集資料及訂立契約形成；計畫階段(planning phase)則是從診斷、設計及決定所形成。而在行動階段(action phase)執行及評估這二者形成，整合階段(integration phase)則由鞏固、擴張及更新這三者形成(Cummings,1989)。



二、不確定感

DiFonzo and Bordia(1998)亦指出不確定感是心理狀態對事件存疑的預先警訊。許道然(2002)認為在主觀意識上認為信任者正面預期被信任者的行為，但在不確定客觀事實之下，風險的主因往往即是不確定，所以信任的存在特質常伴隨風險與不確定感。Gifford, Bobbit, and Slocum(1979)則認為由於個人缺乏足夠的資訊去預估，或者是因個人無法區分有關資料與無關資料之差別，進而感受其不確定感。而根據Deluga (1994)研究指出，信任可分為組織信任、主管信任及同儕信任三個構面。羅春月(2004)提出管理者若在不確定環境之下所作的決策行為，其機率與可能的結果是無法預期的，這是策略管理及組織理論上的一個重要議題。根據許多文獻研究員工的不確定性是變革中一個重要結果 (Miller & Monge, 1985; Nelson, Cooper, & Jackson, 1995)。

組織是環境中的一部份，而個體又是組成組織的基本單位，因此，組織中的不確定感，便成為管理者必須要面對的重要問題之一(Thompson, 1981)。Lazarus et al.(1984)也認為不確定性的狀況會對個人特性產生破壞或負面效果。Reitz(1981)指出組織內的大部份成員，都相當珍惜既得利益。當變革發生時，由於不確定原因和不確定性的未來，若無法掌握與目前同樣的資源時，便會產生不聽話、冷漠、怠工、離職等抗拒行為。

抗拒變革是員工對於組織的一種正常反應，當員工對於外在工作環境的不確定感上升時(Garnett & Kouzmin, 2000)。組織文化變化、升遷機會、減薪、及被裁員等21項知覺變革是不確定感的來源(Schweiger & Denisi, 1991)。

三、員工工作滿意度

員工工作滿意度的概念源自於Mayo, Roethlisberger 與Whitehead在1927年至1932年間進行霍桑實驗，根據研究指示「員工的情感會影響其工作的行為，而決定員工工作滿意度與員工生產力的主要因素是員工的社會及心理因素」(陳吳政, 2002)。Hoppock (1935), Cribbin (1972) 與Wexley (1977) 研究指出員工工作滿意度是一種對於工作環境的看法、感受及評價。其他人如Porter (1968) 認為實得與預期的報酬差距則是員工工作滿意度。茲將國外學者提出各員工工作滿意度之定義。蔡坤宏(1999)提出將員工工作滿意度歸納為整體(global)及構面(facet)等兩種觀點。整體的觀點認為指工作者之員工工作滿意度指的是對其所處的工作環境所抱持的感受或態度。構面性觀點對員工工作滿意度的定義是指根據工作者參考架構(referenceframe, 工作層面)對工作加以解釋的結果。Robbins (1996)提出認為員工工作滿意度是員工對其所公所抱持的一般性態度，工作者的員工工作滿意度程度高，表示他對工作抱持著正面的態度。謝金青(1992)提出員工工作滿意度對其工作、歷程或結果整體性的一種主關價值判斷，是屬於感覺、態度或情意上的一種表現。Dessler and Valenzi (1977)提出員工工作滿意度指個人健康、



安全、成長、關係、自尊等需求，從工作或工作結果中獲得滿足的程度。

Steers & Black(1993) 對工作滿意度之定義為對於工作或其經驗的評價所產生之情緒，是愉快或積極的。Hellriegel, Slocum & Woodman(1995)則提出工作滿意之定義為員工對於工作或是工作經驗產生快樂或正面的感覺。國外學者提出各員工工作滿意度之理論，有內容理論，包括需求層次、ERG理論、工作成就理論、雙因子理論；以及程序理論，包括公平理論與差異化理論。

四、離職傾向

員工因自動或個別需要而離開組織，多數離職的前兆為離職傾向（如：Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992; Mobley, 1977）。離職和離職傾向之關係已經被證明（如：Hom, Griffeth & Sellaro, 1984）。根據國內外學者提出離職傾向定義，如Hinshaw(1987) 離職傾向是組織成員知覺在未來某不特定時點將永遠離開所服務職位之程度。Williams & Hazer(1986) 離職傾向是工作者對離開他們工作的傾向、願望和計劃。

根據Abelson(1987)所提出造成離職型態可分為兩大因素，分別為組織及個人。組織因素則包括可避免及不可避免之因素，前者包含對領導不滿及對組織政策不滿；後者則包含解雇、開除及退休。而個人因素則包括自願及非自願之因素，前者包含婚姻、照顧小孩；後者包含生病、死亡。Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978) 所提出離職行為的簡單模式，剛開始對於「工作滿足」上有所不滿之狀態，因而產生「離職念頭」、「尋找工作意圖」及「離職傾向」三種情況。在「尋找工作意圖」的過程當中，可能會有兩種情況，一種為「找到其他工作的可能」，另外一種是因「年資、年齡」問題，繼續回到原來的工作崗位上。而有「離職傾向」，隨即而來是「離職行為」。

五、組織變革與不確定感之關聯性

研究指出組織變革若影響到原本職務內容或自由的工作機會，甚至於個人職位降低時，其過程可能會讓員工產生抗拒(Hodge & Johnson, 1970)。根據Schweiger & Denisi(1991)研究，生活當中最主要之壓力來源為組織變革，而其即是壓力事件。Schabracq & Cooper(1998)亦提出，因組織變革而造成工作技能或職位上有所變動，若員工無法隨之變動，將產生對於未來的不確定感。Doby & Caplan(1995)研究指出組織變革勢必為員工帶來不確定感及焦慮不安，近一步對於其態度與心理層面造成深遠影響。Hodge and Johnson(1970)研究指出最容易產生抗拒變革的現象有下列七種：1. 未向組織成員解釋，而成員亦未參與變革計劃時。2. 改變團體關係時。3. 降低個人權力或工作機會時。4. 改變工作規則時。5. 影響工作內容時。6. 引起恐懼時。7. 個人地位有降低的可能性時。由上述可得知，當組織變革時，員工不清楚變革計畫，引起員工的恐懼及不確定感，



進而抗拒變革。依據羅春月(2004)的研究指出，變革讓員工產生抗拒的心理是因為其造成員工的不安全感、不確定感、不被尊重、舊有習慣改變、社會關係的轉變、對變革的誤解與缺乏信賴、個人利益遭受威脅，包括經濟利益的減損、權力與地位的降低、資源的減少等，以及對未知的恐懼等等不確定性的因素，進而使員工產生抗拒的心理。

由上述文獻可得知，組織變革若其變動會影響到員工既有之工作狀況，當員工無法作調整時，其將對未來形成不確定感，隨之也影響員工對於組織、主管及同儕間之信任。

六、不確定感與員工工作滿意度之關聯性

Kirkman & Shapiro(2001)提出員工的工作態度囊括員工工作滿意度、組織承諾及工作投入。依據Robbins(1992)的看法是對於整個工作的評價或感覺，其中像是工作性質、整體工作滿足及工作報酬等，分為內外兩種不同的滿足。而Hampton, Gunther, Smith, Pattison (1969)的員工工作滿意度係指員工對於工作所具有的情緒性反應及感覺，像是與同儕間之相處關係、主管督導、薪資報酬、升遷管道及工作自身等五項工作構面之感覺，這也是員工個人對其工作所具有的主觀評價。

組織變革將直接衝擊員工的所有地位，不僅影響到員工管理更會影響到全體員工的關係。在聘用時，雇主和員工是互相確定承諾，當通過更改或其它一些變動，員工心理必定傾向於不信任、抵抗，和缺乏忠誠 (Diann Decker 2001)。張立允(2002)將合併後員工的工作態度分為兩部分：組織承諾：包括持續性及情感性的承諾；員工工作滿意度—包括制度的合理性與認知、自我實現。Steers and Black (1993)認為以下列五種構面最能表現工作滿意度：1.薪水：薪資給付的公正方法及數量。2.升遷機會：實際的升遷管道是否開放。3.工作本身：承擔責任及提供學習的機會提供，承擔任務是否具有意義性。4.同事：同事的相互扶持及友情。5.上級的能力：上級主管對下屬的關心及其技術和管理表現。

員工工作的不確定感會造成身體上的不適、產生離職傾向，並造成對於工作投入及組織認同感降低，進而影響到上司對於員工的績效評核及員工工作滿意度(Ashford, Lee & Bobko, 1989)。有研究指出工作的壓力來源是組織變革的不確定性，其將使員工的組織承諾工作滿意度降低，增加離職傾向(Vakola & Nikolaou, 2005)。

七、其他影響員工工作滿意度與離職傾向之因素

Reiner & Zhao(1999)指出影響員工工作滿意度之因素為二：工作環境，即員工對工作經驗及環境之感覺；第二為員工屬性，即員工之工作分配、年齡、教育程度、性別、種族。其他研究如Robbins(1991)認為適合員工個性的工作性質、同



事、工作條件、公平獎賞、智力將影響員工工作滿意。Cron(1986)提出主管督導、工作本身、同事、升遷、薪資影響員工工作滿意。

八、其他影響離職傾向的因素

Berg(1991)、Igharia & Greenhaus (1992)、Richard等人(2001)、Naresh等人(2001)研究結果指出離職模型對離職傾向有直接相關，包括人口統計變項的年資、教育程度及年齡。有研究者研究結果指出離職傾向會因人口統計變項的年資、教育程度及年齡而有顯著差異。

參、研究假設

本研究架構中，自變數(IV)為組織變革，其中包括三個主要構面：頻率、影響與計畫性。中介變數為不確定性，依變數(DV)則為組織公民行為。控制變數為人文變數(包括年齡、性別、教育程度、職位、年薪與年資)。

因組織變革而造成工作技能或職位上有所變動，若員工無法隨之變動，將產生對於未來的不確定感(Schabracq & Cooper, 1998)。Doby & Caplan(1995)研究指出組織變革勢必為員工帶來不確定感及焦慮不安，近一步對於其態度與心理層面造成深遠影響。根據Glick et al.(1995)之研究，在組織變革頻率較多狀態之下，員工可能認定組織變革是變化多端難以估計，易造成員工焦慮及倦怠。依據羅春月(2004)的研究指出，變革讓員工產生抗拒的心理是因為其造成員工的不安全感、不確定感、不被尊重、舊有習慣改變、社會關係的轉變、對變革的誤解與缺乏信賴、個人利益遭受威脅，包括經濟利益的減損、權力與地位的降低、資源的減少等，以及對未知的恐懼等等不確定性的因素，進而使員工產生抗拒的心理。

假說H1：組織變革對不確定感之影響。

假說H1-1:變革的頻率對不確定感有正向影響。

組織變革最容易產生抗拒變革的現象有下列七種：1. 未向組織成員解釋，而成員亦未參與變革計劃時。2. 改變團體關係時。3. 降低個人權力或工作機會時。4. 改變工作規則時。5. 影響工作內容時。6. 引起恐懼時。7. 個人地位有降低的可能性時。由上述可得知，當組織變革時，員工不清楚變革計畫，引起員工的恐懼及不確定感，進而抗拒變革(Hodge and Johnson, 1970)。

假說H1-2: 變革的影響對不確定感有正向影響。

組織變革說明與員工計劃程度之影響是顯著的，若組織變革計畫是在發生變革之前，對於組織變革提出觀點的討論與準備，事先做好預測，即可提高員工福利(如：Korsgaard et al., 2002)。也就是說組織變革若事先做好計畫，對於員工常提出觀點討論與準備便，可降低員工的不確定感，提高員工福利。



假說H1-3: 變革的計劃性對不確定感有負向影響。

工作的壓力來源是組織變革的不確定性，其將使員工的組織承諾工作滿意度及降低，增加離職傾向(Vakola & Nikolaou, 2005)。Hodge and Johnson(1970)研究指出最容易產生抗拒變革的現象有下列七種：1. 未向組織成員解釋，而成員亦未參與變革計劃時。2. 改變團體關係時。3. 降低個人權力或工作機會時。4. 改變工作規則時。5. 影響工作內容時。6. 引起恐懼時。7. 個人地位有降低的可能性時。員工工作的不確定感會造成身體上的不適、產生離職傾向，並造成對於工作投入及組織認同感降低，進而影響到上司對於員工的績效評核及員工工作滿意度(Ashford, Lee & Bobko, 1989)。

假說H2: 不確定感對員工工作滿意度有負向影響。

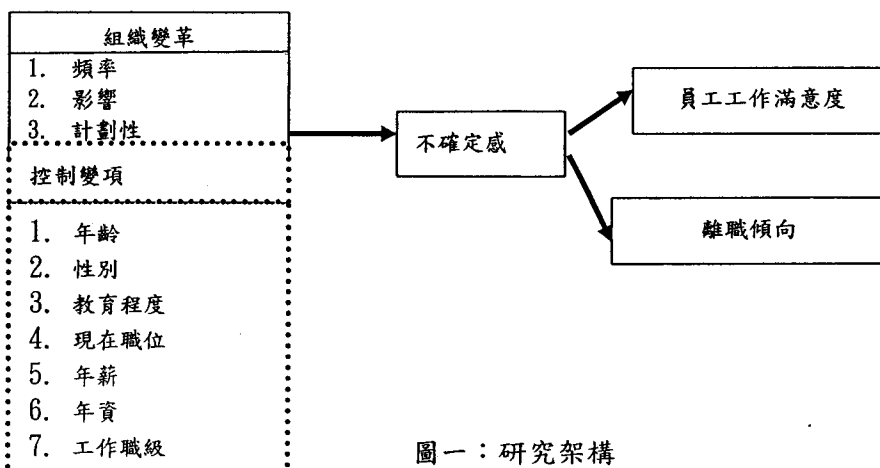
職業的壓力來源是組織變革的不確定感，其會增加離職傾向，降低員工的組織承諾及工作滿意度。有研究指出工作的壓力來源是組織變革的不確定性，其將使員工的組織承諾工作滿意度降低，增加離職傾向(Vakola & Nikolaou, 2005)。

假說H3:不確定感對離職傾向有正向影響。

肆、研究方法

一、研究架構

本研究就組織變革相關理論基礎，在數量統計上，首先利用Person 與 point-biserial 方法，檢測組織變革前後各變數間之zero-order相關係數，以了解本研究假設關係；以及利用結構方程式檢定自變數—組織變革構面（頻率、影響與計畫性），中介變數-不確定性，與依變數-工作滿意度與離職傾向之因果關係。



圖一：研究架構

二、研究樣本

本研究對象為金融機構外派至國外機構一年以上職位開缺之人員，其中包含管理與基層員工。

本研究主要探討金融機構組織變革與員工工作滿意度，離職傾向之關係，選取歷經組織變革（購併）之金融機構員工為調查對象。以問卷調查方式取得，驗證各個變項之間的關係。抽樣方式採用抽樣法，將金融機構員工之特性分類並以配額方式進行抽樣。問卷發放方式為同一批人員在實施變革前調查一次（稱之為樣本1），實施變革後再調查一次（稱之為樣本2），前後時間差距6個月。

本研究發放至曾實施組織變革金融機構員工之樣本數為500份，問卷發放方式為同一批人員在實施變革前調查一次（稱之為樣本1），實施變革後再調查一次（稱之為樣本2），樣本數為450份，前後時間差距6個月。於96年5月發出研究問卷樣本1，有效問卷總計為348份，無效問卷為15份，實際回收為363份，有效問卷回收率為69.6%。而研究問卷樣本2於同年11月發出，有效問卷總計為309份，無效問卷為22份，實際回收為331份，有效問卷回收率為68.6%。

本研究依照描述性統計予以分析，並將性別、年齡、教育程度、現在職位、工作屬性、年薪及服務年資等七項人口統計變項之分佈情形，加以說明如后。樣本1中男性佔48.9%、女性佔51.1%；樣本2中男性佔46.9%、女性佔53.1%。受訪者的年齡多落於26-35歲，樣本1中20歲（含）以下佔0.3%、21-25歲佔2.0%、26-30歲佔27.6%、31-35歲佔35.3%、36-40歲佔18.1%、40歲以上佔16.7%。樣本2中20歲（含）以下佔0.3%、21-25歲佔8.4%、26-30歲佔34.0%、31-35歲佔30.4%、36-40歲佔19.7%、40歲以上佔7.1%。教育程度具有專科或大學學歷者最多，樣本1中博士佔2.8%、碩士佔12.4%、專科或大學佔69.3%、高中佔10.0%。樣本2中博士佔19.4%、碩士佔17.8%、專科或大學佔56.3%、高中佔6.5%。現在職位基層員工所佔比重最高，樣本1中高階主管佔6.4%、中階主管佔17.2%、基層員工佔76.4%。樣本2中高階主管佔6.1%、中階主管佔18.8%、基層員工佔75.1%。工作屬性以研發方面居多，樣本1中財務方面佔12.8%、研發方面佔44.1%、生產方面佔20.1%、行銷方面佔17.8%、人事方面佔5.2.6%。樣本2中財務方面佔6.1%、研發方面佔45.0%、生產方面佔20.4%、行銷方面佔25.9%、人事方面佔2.6%。年薪51-100萬階層人數居多，樣本1中50萬以下佔36.2%、51-100萬佔54.9%、101-150萬佔7.2%、150萬以上佔1.7%。樣本2中50萬以下佔44.0%、51-100萬佔47.2%、101-150萬佔6.8%、150萬以上佔2.0%。服務年資滿1-5年者最多，樣本1中15年以上佔15.4%、10-15年佔14.7%、5-10年佔20.7%、1-5年佔42.0%、不滿一年佔7.2%。樣本2中15年以上佔6.8%、10-15年佔9.4%、5-10年佔19.4%、1-5年佔52.4%、不滿一年佔12.0%。



三、變數衡量

組織變革在操作性定義上為組織實施一種策略，其目的是要將組織改變到一個適合企業發展之狀態，全體員工動作、反應及互動模式的程序，皆須作調整，此為組織變革 (Pettigrew, 1990)。本研究將根據研究結論來探討轉型變革對於組織內部的衝擊影響，其中包含轉型變革的計劃、影響及頻率(Alannah et al.,2006)。在衡量工具上，本研究採取轉型變革、計劃變革、變革頻率及不確定性等四個組織變革構面來測試是否可正確地去測量變革和不確定性(CFAs; Anderson & Gerbing, 1988)。採用的量表為Alannah Mark (2006)，其中的不確定性心理的發展是依據Milliken (1987)的基本工作所提出的量表，一共有13項測試項目。使用Likert 5尺度表為測試所用之尺度表，其量表由1(非常不同意)到5(非常同意)。以KMO及Bartlett先檢定，樣本1之KMO值為0.807，其接近1。球型檢定的卡方值是1956.057達顯著，便可進行因素分析。檢視因素分析後的各項目之因素負荷量，發現其值皆達0.504以上，形成四項因素。將其四項因素分別命名為不確定感、變革的影響、變革的計劃性及變革的頻率。不確定感之解釋變異量為21.1%，變革的影響之解釋變異量為18.8%，變革的計劃性之解釋變異量為16.4%，變革的頻率之解釋變異量為14.9%，合計四項因素的解釋變異量為71.2% (樣本一 $\alpha=0.768$ ，樣本二 $\alpha=0.714$) (如表1, 2)。

表1：組織變革四個構面之因素分析結果(sample 1)

題項	M	SD	不確定性	變革影響	變革頻率	計畫性變革
我的工作環境變得難以預測	3.38	1.000	0.606			
我時常不確定要如何面對組織變革	3.17	0.980	0.825			
我對組織變革的結果經常是缺乏信心	3.18	0.980	0.711			
我沒把握組織變革是否會影響我的工作	2.99	0.986	0.794			
大規模組織變革明顯改變單位目標	3.38	0.919		0.806		
組織變革影響我的工作架構	3.38	0.952		0.890		
組織變革改變我的工作價值	3.33	0.959		0.818		
我的工作單位頻繁地發生組織變革	3.24	1.021			0.845	
我很難分辨組織變革何時開始及結束	3.39	0.997			0.692	
我認為組織變革總是發生	3.59	0.595			0.846	
主管總是在變革前即做好準備及計畫	2.91	0.932				0.858
主管在謹慎的決定後再進行組織變革	3.01	0.931				0.889
組織變革發生原因是主管希望組織能成長	3.43	0.932				0.564
Eigenvalues:			2.75	2.44	2.1	1.93
Percent of variance explained:			21.1%	18.8%	16.4%	14.9%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.712					
Bartlett's Test of sphericity: Approx. Chi-Square	1847.345					
df.	78					
Sig.	0.000					



表2：組織變革四個構面之因素分析結果(sample 2)

題項	M	SD	不確定性	變革影響	變革頻率	計畫性變革
我的工作環境變得難以預測	3.35	0.975	0.513			
我時常不確定要如何面對組織變革	3.15	0.950	0.788			
我對組織變革的結果經常是缺乏信心	3.28	0.982	0.823			
我沒把握組織變革是否會影響我的工作	3.14	0.952	0.863			
大規模組織變革明顯改變單位目標	3.39	0.817		0.827		
組織變革影響我的工作架構	3.43	0.879		0.856		
組織變革改變我的工作價值	3.32	0.882		0.873		
我的工作單位頻繁地發生組織變革	3.42	1.021			0.804	
我很難分辨組織變革何時開始及結束	3.47	0.995			0.749	
我認為組織變革總是發生	3.58	0.974			0.800	
主管總是在變革前即做好準備及計畫	2.96	0.942				0.853
主管在謹慎的決定後再進行組織變革	3.02	0.935				0.837
組織變革發生原因是主管希望組織能成長	3.54	0.913				0.650
Eigenvalues:			2.64	2.39	2.08	2.04
Percent of variance explained:			20.3%	18.4%	16.0%	15.7%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.704					
Bartlett's Test of sphericity: Approx. Chi-Square	1674.498					
df.	78					
Sig.	0.000					

不確定感在操作性定義上以Milliken(1987)指出個人在無法精準預測某一件事的狀態下，稱為不確定性。在衡量工具上根據Milliken (1987)的基本工作所提出的量表，共4題。使用Likert 5尺度表為測試所用之尺度表，其量表由1(非常不同意)到5(非常同意)，例如：有一個題目是”我的工作環境變得難以預測”。

員工工作滿意度之操作性定義為員工工作滿意度是工作者對其工作環境的感覺，此工作環境包括工作本身、主管、工作所屬團體、機關組織、甚至包括生活。工作者可以從此環境中去尋求滿足(Cribbin, 1972)。在衡量工具上根據Rosen, C., Klein, K. J., & Young, K. M. (1986)之測試項目衡量員工工作滿意度，共16題。使用Likert 5尺度表為測試所用之尺度表，其量表由1(非常不同意)到5(非常同意)。以KMO及Bartlett先檢定，樣本1之KMO值為0.905，其接近1。球型檢定的卡方值是1555.521達顯著，便可進行因素分析。檢視因素分析後的各項目之因素負荷量，其中第2、3、4、5、6、13題的因素負荷量小於0.5，刪除成為10題量表。其他值皆達0.628以上，解釋變異量為50.8% (樣本一 $\alpha=0.889$ ，樣本二 $\alpha=0.900$)。

離職傾向之操作性定義為離職傾向乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度 (Caplan & Jones, 1975)。在衡量工具上本研究採取Rosen and Young (1986) 所提出的離職傾向3項試項目進行衡量，使用Likert 5尺度表為測試所用之尺度表，其量表由1(非常不同意)到5(非常同意)，經檢定結果KMO值為0.905，球型檢定的卡方值為1555.521達顯著，便可進行因素分析，解釋變異量為50.8% (樣本一 $\alpha=0.924$ ，樣本二 $\alpha=0.910$)。

控制變項：本研究以個人背景當作控制變項，分析控制員工性別、年齡、學歷、年資及工作職級等統計變項對於結果變項的影響，以便了解組織變革、不確



定感、員工工作滿意度及離職傾向之間的關係。

伍、結果

一、相關分析

本研究經由相關分析得到各變項間相關係數，如表3及4所示。

(一) 組織變革特徵及不確定感間之相關

在樣本 1 當中的不確定感與變革頻率、變革的影響的相關係數分別是 .475($P<.001$)、.448($P<.001$)，表示其有顯著的正向關係。但不確定感與變革的計劃性的相關係數是-.226($P<.001$)，表示其有顯著的負向關係。在樣本 2 當中的不確定感與變革頻率、變革的影響的相關係數是.339($P<.001$)、.442($P<.001$)，表示其有顯著的正向關係。但不確定感與變革的計劃性的相關係數是-.450($P<.001$)，表示其有顯著的負向關係。

(二) 不確定感及員工工作滿意度間之相關

在樣本 1 中不確定感對員工工作滿意度的相關係數是-.348 ($P<.001$)，表示其有顯著的負向關係。在樣本 2 當中不確定感對員工工作滿意度的相關係數是-.373($P<.001$)，表示其有顯著的負向關係。



表3：各變數間之相關分析（樣本一）

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.年齡	34.178	6.016	1											
2.性別	1.514	0.506	-1.34 (*)	1										
3.教育程度	2.299	0.953	-0.001	-1.76 (**)	1									
4.現在職位	1.310	0.623	.374 (***)	-0.032	.193 (***)	1								
5.年薪	1.747	0.674	.413 (***)	-.141 (**)	.437 (***)	.469 (***)	1							
6.年資	7.086	6.429	.677 (***)	0.003	-.209 (***)	.294 (***)	.225 (***)	1						
7.組織變革-頻率	3.470	0.793	-0.011	-1.09(*)	0.078	-0.007	0.031	-0.036	1					
8.組織變革-計劃性	3.181	0.715	0.003	0.047	-0.005	0.055	0.081	-0.003	-0.091	1				
9.組織變革-影響	3.329	0.727	0.045	-0.048	-0.045	-0.016	-0.051	0.062	.175 (**)	.133 (*)	1			
10.不確定感	3.195	0.780	-0.036	-0.02	-.152 (**)	-0.102	-.132 (*)	0.018	.475 (**)	-.226 (**)	.448 (**)	1		
11.員工工作滿意度	2.955	0.540	0.079	0.021	-0.074	.185 (**)	.169 (**)	0.046	-.201 (***)	.463 (***)	-0.095 (**)	-.348 (***)	1	
12.離值傾向	2.836	0.936	-.201 (***)	-.142 (**)	0.071	-.124 (*)	-0.058	-.222 (***)	.209 (***)	-.346 (***)	0.08	-.325 (***)	-.419 (***)	1



表4：各變數間之相關分析 (樣本二)

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.年齡	32.246	5.482	1											
2.性別	1.531	0.500	-0.261 (***)	1										
3.教育程度	2.670	1.117	0.107	-0.203 (***)	1									
4.現在職位	1.324	0.628	.433 (***)	-0.145 (*)	.250 (***)	1								
5.年薪	1.667	0.690	.513 (***)	-0.333 (***)	.421 (***)	.594 (***)	1							
6.年資	5.063	5.264	.596 (***)	-0.07	0.054	.311 (***)	.311 (***)	1						
7.組織變革-頻率	3.388	0.784	0.026	-0.025	-0.015	-0.126(*)	-0.088	0.004	1					
8.組織變革-計劃性	3.137	0.743	-0.016	-0.018	-0.115(*)	0.078	-0.004	-0.081	-0.219 (***)	1				
9.組織變革-影響	3.317	0.791	0.014	-0.047	-0.04	0.03	0.014	-0.026	.217 (***)	-0.051	1			
10.不確定感	4.213	1.069	-0.004	0.062	0.059	-0.106	-0.042	-0.01	.339 (***)	-0.450 (***)	.442 (***)	1		
11.員工工作滿意度	3.027	0.593	0.045	-0.06	-0.062	.275 (***)	0.082	0.004	-0.144 (*)	.434 (***)	-0.130 (*)	-0.373 (***)	1	
12.離值傾向	2.883	0.944	-0.106	-0.052	.164 (**)	-0.177 (**)	-0.065	-0.113 (*)	.288 (***)	-0.295 (***)	.210 (***)	.401 (***)	-0.493 (***)	1

(三) 不確定感及離職傾向間之相關

在樣本 1 中不確定感對員工離職傾向的相關係數是.325 ($P<.001$)，表示其有顯著的正向關係。在樣本 2 中不確定感對員工離職傾向的相關係數是.401 ($P<.001$)，表示其有顯著的正向關係。

(四) 人口統計變項與其他變項之間的相關

在樣本 1 當中，有顯著的正向關係分別是員工工作滿意度與性別、職位、年薪，其相關係數分別是.021($P<.05$)、.185($P<.01$)、.169($P<.05$)。有顯著的負向關係則分別是不確定感與教育程度、年薪、組織變革之頻率與職位、離職傾向與年齡、性別、職位、年資，其相關係數分別是-.152($P<.05$)、-.132($P<.05$)、-.007($P<.05$)、-.201($P<.05$)、-.142($P<.001$)、-.124($P<.01$)、-.222($P<.05$)。在樣本 2 當中，有顯著的正向關係分別是員工工作滿意度與職位、年薪，其相關係數分別是.275($P<.001$)、.082($P<.01$)。有顯著的負向關係則分別是離職傾向與職位、年資，其相關係數分別是-.177($P<.01$)、-.113($P<.05$)。

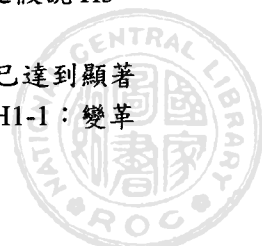
二、路徑分析

本節將依據迴歸方程式來驗證組織變革、不確定感、員工工作滿意度與離職傾向之間的因果關係及影響，並根據理論及文獻歸納成結構模式進行路徑分析。假設本研究中樣本 1 之變數均會顯著影響樣本 2 之變數，其所歸納出之路徑圖稱為充足模式圖，其路徑係數皆須達顯著水準 ($p<0.01$)，如圖 2 所示。所有相關假設結構模型合適度為：Sample 1, $X^2(114, N=348)=224.89, p<.001$; Godness of Fit Index (GFI)=.90, Comparative Fit Index (CFI) = .90, Nnormed Fit Index (NNFI) = .91, root mean square error of approximation (RMSEA)=.07, and Sample 2, $X^2(144, N=309)=222.88, p<.001$; Godness of Fit Index (GFI)=.90, Comparative Fit Index (CFI) = .92, Nnormed Fit Index (NNFI) = .91, root mean square error of approximation (RMSEA)=.07。

為進一步了解各個變數間之可能的因果關係，將以多元迴歸方法的強迫進入法，加以驗證分析，以便求取每一個變數間之路徑最大可能的路徑係數值。

在本研究樣本 1 中之變革頻率與不確定感之 Beta 係數是 0.396, P 值是.000, 已達到顯著水準，表示變革頻率次數越高，員工之不確定感也隨之增加，符合本研究之假說 H1-1：變革頻率和不確定感呈正向關係，驗證後假設成立。變革影響與不確定感之 Beta 係數是 0.405, P 值是.000, 已達到顯著水準，表示變革影響越大，員工之不確定感也隨之增加，符合本研究之假說 H1-2：變革影響和不確定感呈正向關係，驗證後假設成立。變革計劃與不確定感之 Beta 係數是-0.242, P 值是.000, 已達到顯著水準，表示變革計劃越完善，員工之不確定感也隨之降低，符合本研究之假說 H1-3：變革計劃性和不確定感呈正向關係，檢定結果成立。不確定感和員工工作滿意度之 Beta 係數是-0.350, P 值是.000, 已達到顯著水準，表示員工不確定感越高，其員工工作滿意度也隨之越低，符合本研究之假說 H2：不確定感和員工工作滿意度呈負向關係，驗證後假設成立。不確定感和離職傾向之 Beta 係數是 0.285, P 值是.000, 已達到顯著水準，表示員工之不確定感越高，其離職傾向也隨之增加，符合本研究之假說 H3：不確定感和離職傾向呈正向關係，驗證後假設成立。

在本研究樣本 2 中之變革頻率與不確定感之 Beta 係數是 0.276, P 值是.000, 已達到顯著水準，表示變革頻率次數越高，員工之不確定感也隨之增加，符合本研究之假說 H1-1：變革



頻率和不确定感呈正向關係，驗證後假設成立。變革影響與不确定感之 Beta 係數是 0.500，P 值是 .000，已達到顯著水準，表示變革影響越大，員工之不确定感也隨之增加，符合本研究之假說 H1-2；變革影響和不确定感呈正向關係，驗證後假設成立。變革計劃與不确定感之 Beta 係數是 -0.269，P 值是 .000，已達到顯著水準，表示變革計劃越完善，員工之不确定感也隨之降低，符合本研究之假說 H1-3；變革計劃性和不确定感呈正向關係，檢定結果成立。不确定感和員工工作滿意度之 Beta 係數是 -0.834，P 值是 .000，已達到顯著水準，表示員工不确定感越高，其員工工作滿意度也隨之越低，符合本研究之假說 H2；不确定感和員工工作滿意度呈負向關係，驗證後假設成立。不确定感和離職傾向之 Beta 係數是 0.825，P 值是 .000，已達到顯著水準，表示員工之不确定感越高，其離職傾向也隨之增加，符合本研究之假說 H3；不确定感和離職傾向呈正向關係。

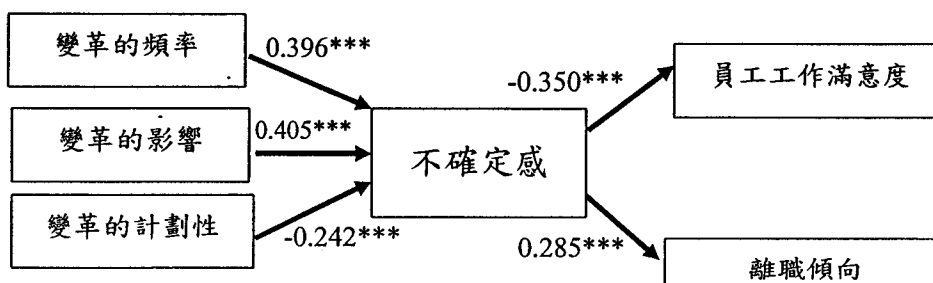


圖3：路徑分析結果（樣本一）

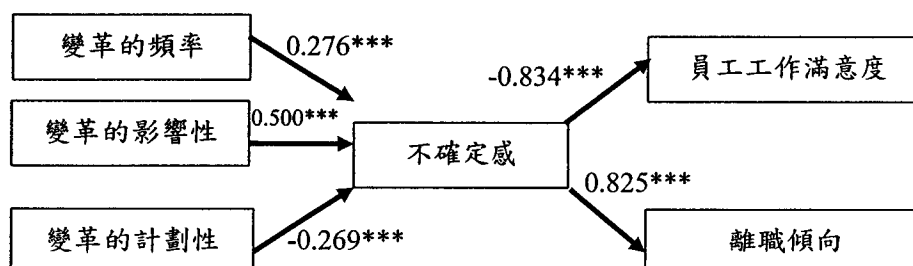


圖4：路徑分析結果（樣本二）

陸、結論建議與限制

一、研究結論

(一)組織變革特性與不確定感之關係

在樣本 1 當中的不確定感對變革頻率(H1-1)、變革的影響(H1-2)是有顯著的正向影響，不確定感對變革的計劃性(H1-3)是有顯著的負向影響。在樣本 2 當中的不確定感對變革頻率(H1-1)、變革的影響(H1-2)是有顯著的正向影響，不確定感對變革的計劃性(H1-3)是有顯著的負向影響。

以上兩個樣本內之假說結果與假說是相同的，也符合 Doby & Caplan(1995)研究指出組織



變革勢必為員工帶來不確定感及焦慮不安的結果，支持本研究所提出的假說 H1-1、H1-2、H1-3。前述文獻探討中 Schweiger & Denisi(1991)提出，生活當中最主要之壓力來源為組織變革，而其即是壓力事件。Schabracq & Cooper(1998)亦提出，因組織變革而造成工作技能或職位上有所變動，若員工無法隨之變動，將產生對於未來的不確定感，代表著組織變革對不確定感是有正向影響；此外，變革的頻率、影響對不確定感是有正向影響，而變革的計劃性對不確定感是有負向影響。

(二)不確定感與員工工作滿意度之關係

在樣本 1 當中的員工工作滿意度與不確定感(H2)呈現負相關。在樣本 2 當中的員工工作滿意度與不確定感(H2)呈現負相關。以上兩個樣本內之假說結果與假說是相同的，符合 Vakola & Nikolaou(2005)所提出工作的壓力來源是組織變革的不確定性，其將使員工工作滿意度及組織承諾降低，支持本研究所提出的假說 H2。員工工作的不確定感會造成身體上的不適、產生離職傾向，並造成對於工作投入及組織認同感降低，進而影響到上司對於員工的績效評核及員工工作滿意度(Ashford, Lee & Bobko, 1989)。代表若組織變革的不確定感越高，相對影響員工工作滿意度，呈負向關係。

(三)不確定感與離職傾向之關係

在樣本 1 當中的離職傾向與不確定感(H3)是有顯著的正向關係。在樣本 2 當中的離職傾向與不確定感(H3)是有顯著的正向關係。以上兩個樣本內之五假說結果，皆與假說是相同，也符合 Ashford and Bobko (1989) ; Moyle and Parkes (1999) 指出職業的壓力來源是組織變革的不確定感，其會增加離職傾向。有研究指出工作的壓力來源是組織變革的不確定性，其將使員工的組織承諾工作滿意度降低，增加離職傾向(Vakola & Nikolaou, 2005) ，代表不確定感與離職傾向呈正向相關。

二、管理實務建議：根據本研究之發現下列之結果

(一)組織變革欠缺規劃，將產生不確定感

組織變革前需提出一個完整計劃，其模式包括探索、計畫、行動、整合等四個階段，在發生變革之前，對於組織變革提出觀點的討論，事先做好準備與結果的預測。在變革進行中，變革若是具有建設性行為或是正面的反應，管理者應適時給予員工獎勵，組織變革若欠缺上述規劃，其將帶來員工的不確定感。

(二)避免不確定感的產生，提高員工工作滿意度

整個組織變革的內部力量皆與員工有很大之關聯，員工是直接影響組織變革的推動與結果，若企業事做好變革規劃，在執行過程中不斷反覆與員工做好變革的溝通，可提高員工福利，避免不確定感的產生，提高員工工作滿意度。

(三)避免不確定感的產生，降低員工離職傾向



變革若是具有破壞性行為或是負面的反應，管理者需與員工充分討論或給予安撫，降低其不確定感，接納其意見，避免員工有離職傾向。

(四)提高工作滿意度，降低離職傾向

當企業因組織變革而提高員工福利，相對也提高員工工作滿意，隨之員工就不會有離職的傾向等。員工為公司最大資產，希望藉由此研究提供企業在推動組織變革時，能瞭解員工態度，以便達成目標。

三、研究限制與後續建議

1. 本研究的對象是界定歷經組織變革之金融機構員工，其研究結果是否會因不同產業而造成不同結果，可成為後續研究者加以探討之題項。
2. 本研究並未探討員工個人特質在組織變革當中的差異，其亦可成為後續研究者加以探討之題項。
3. 本研究僅針對目前金融機構的組織變革狀況所做的研究探討，由於經濟不景氣，帶動產業結構的快速變化，這是無法預知的，後續研究者可長期追蹤探討之題項。
4. 本研究在問卷資料取得上，採受測者的自陳報告(self-report)，其所衍生的共同方法變異(common method variance)的問題，實為本研究之限制。

參考文獻

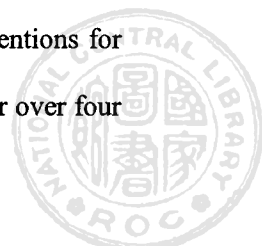
- Charles W.L. Hill, 2004, 國際企業(4版)(余明助譯), 台北:倉海書局, 448-450。
- 王淑慧, 2005, 國際購併與企業經營成敗之關聯, 臺灣銀行季刊, 第五十六卷: 4。
- 林玉振、涂登財、林東和、李知敏, 2007, 同業、異業購併與金融控股公司之營運綜效, 台灣金融財務季刊, 第八輯第一期, 台灣金融研訓院。
- 柯睿明, 2007, 利用企業核心能耐降低間接成本, 商業週刊網路版, 1008。
- 張立沅, 2002, 併購對組織文化及員工工作態度間關係之實證研究—以台灣某二家進行併購之工具機公司為例, 朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
- 許道然, 2002, 公部門組織信任與組織公民行為關係之研究, 國立政治大學公共行政研究所博士論文。
- 郭秋榮, 2007, 銀行併購風潮對台灣金融市場之影響, 存款保險資訊季刊, 第 20 卷第 4 期: 42-72。
- 陳吳政, 1992, 組織文化、領導行為、員工工作滿意度與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳宏光, 2002, 員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討—以面對組織變革台鐵為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃正奇、黃正堂, 2007, 從我國銀行的購併案探索我國銀行業的最適控制。南亞學報, 第二十七期: 178-195。
- 黃明德, 1995, 組織變革認知、工作態度與工作績效關係模式之研究—以台糖公司為例, 長榮大學經營管理研究所職專班碩士論文。
- 褚麗娟、陳燕華、林居宏, 2005, 空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為與工作績效關係之研究, 經營管理論叢, 第一卷: 2。



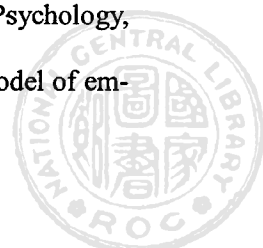
- 劉立民、盧建中，2006，組織成員變革認知與離職意願之探索性研究--以空軍官校修補大隊民營化為例，國防管理學報，第二十七卷：1。
- 蔡坤宏，1999，工作滿足與離職意圖關係之回顧:Meta 分析，輔仁管理評論。
- 蕭元哲、葉上葆、林聰槐，2004，組織變革下警察人員之工作危機感、組織公民行為、與知識分享意願關係之研究，立德學報，第二卷：1。
- 謝金青，1992，國民小學行政兼職教師腳色衝突與工作滿意之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 羅春月，2004，民營化組織變革的不確定性認知對組織承諾之影響研究—以臺灣菸酒公司為例，國立政治大學社會科學學院行政管理碩士論文。

2. 英文部分

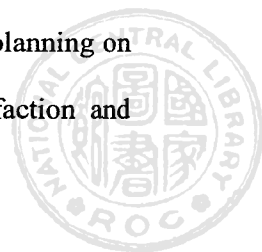
- Abelson, M.A., 1987. 'Examination of avoidable and unavoidable turnover'. *Journal and Applied Psychology*, 72(3):383.
- Alannah E. Rafferty & Mark A. Griffin, 2006. 'Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective'. *Journal of Applied Psychology*, 91(5):1154-1162.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W., 1988. 'Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach'. *Psychological Bulletin*, 103(3):411-423.
- Armstrong-Stassen, M., Cameron, S.J., Mantler, J., & Horsburgh, M.E., 2001. 'The impact of hospital Amalgamation on the job attitudes of nurses'. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 149-162.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Field, H.S., 1999. 'Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions'. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, Stamford, CT: JAI Press, 12:97-128.
- Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P., 1989. 'Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test'. *Academy of Management Journal*, 32:803-829.
- Berg, Thomas R., 1991. 'The Importance of Equity Perception and Job Satisfaction in'. *Group & Organization Studies*, 16(3):268-84.
- Broutners, K.D., P.V. Hastenbury & J.V.D. Ven 1998. 'IF most mergers fail why are they so popular?' *Long Range Planning*, 31:347-353.
- Cribbin, James, 1972. 'Effective Managerial Leadership'. *American Management Association Inc*, 18:333-368.
- Cron, W.L., & W.Slocum John, 1986. 'The influence of career stages on salespeople's job attitudes: Work perception, and performance'. *Journal of marketing research*, 23:119-129.
- Cummings, Thomas G., 1989. 'Book Reviews: Organizational Change in Its Context'. *Administrative Science Quarterly*, 34(4): 665-8.
- Deluga, R. J., & Perry, J.T., 1994. 'The role of subordinate performance and integration in leader-member exchanges'. *Group and Organization Management*, 19:67-86.
- Dessler, Gary, Valenzi, Enzor, 1997. 'Initiation of Structure and Subordinate Satisfaction – A Path Analysis Test of Path Goal Theory'. *Academy of Management*, 20(2):251.
- Diann Decker, 2001. 'Effect of Organizational Change on the Individual Employee'. *Academic Research Library*, 4:1.
- DiFonzo, N., Bordia, P., 1998. 'A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change'. *Human Resource Management*, 37:295-303.
- Doby, V.J., & Caplan, R. D., 1995. 'Organizational stress as threat to reputation: Effects on anxiety at work and at home'. *Academy of Management Journal*, 38:1105-1123.
- Eby, L. T., Adams, D., M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H., 2000. 'Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling'. *Human Relations*, 53:419-442.
- French, W., & Bell, Jr., C., 1999. 'Organization development: Behavioral science interventions for Organizational improvement'. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall:139.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L., 2002. 'Coping with an organizational merger over four



- states'. *Personnel Psychology*, 55: 905-928.
- Garnett, J., & Kouzmin, A., 2000. 'Strategic change in organizational communication: Emerging trends for wealth formation in the new millennium'. *Strategic Change*, 9:555-565.
- Gifford, W. E., Bobbit, H. R., & Slocum, J. W., 1979. 'Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers'. *Academy of Management Journal*, 22:458-481.
- Glick, W. G., Huber, G. P., Miller, C. C., Harold, D., & Sutcliffe, K. M., 1995. 'Studying change in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments'. In G. P. Huber & A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change*. Thousand Oaks, CA: Sage: 126-154.
- Gowan, M. A., Riordan, C. M., & Gatewood, R. D., 1999. 'Test of a model of coping with involuntary job loss following a company closing'. *Journal of Applied Psychology*, 84:75-86.
- Hampton, Gunther, Smith, Pattison, 1969. 'Chart for easy determination of declining balance depreciation'. *New York Certified Public Accountant (pre-1986)*, 39: 608-9.
- Hellriegel, D. & J. W. Slocum, 1995. *Management*, Ohio: South-Western College Publishin.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P., 2002. 'Commitment of organizational change: Extension of a three-component model'. *Journal of Applied Psychology*, 87:474-487.
- Hinshaw, Parker, 1987. 'Mainframes, Minis and PCs – A Time for Each'. *Computers in Healthcare*, 8(13): 63-4.
- Hodge, B.J. & Johnson, H.J., 1970. 'Management and organization behavior – A Multidimensional approach'. New York: John Wiley & Sons: 432-433.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, E. Prussia, G. E., & Griffeth R. E., 1992. 'A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover'. *Journal of Applied Psychology*, 77:890-909.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. N.Y.: Harper and Row, 29-40.
- Igharia, Magid, Greenaus, Jeffrey H., 1992. 'Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model'. *Communications of the ACM*, 35(2):34-50.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L., 2001. 'The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating of employee resistance'. *Academy of Management Journal*, 44:557-569.
- Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., & Schweiger, D. M., 2002. 'Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change'. *Journal of Management*, 28:497-516.
- Lau, C., & Woodman, R. W., 1995. 'Understanding organizational change: A schematic perspective'. *Academy of Management Journal*, 38: 537-554.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S., 1984. 'Stress, Appraisal, and coping'. New York: Springer.
- Levy, A., 1986. 'Second-order planned change: Definition and conceptualization'. *Organizational Dynamics*, 15:5-20.
- Miller, K. I., & Monge, P. R., 1985. 'Social information and employee anxiety about organizational change'. *Human Communication Research*, 11:365-386.
- Milliken, F. J., 1987. 'Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty'. *Academy of Management Review*, 12:133-143.
- Mobley, W. H., 1977. 'Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover'. *Journal of Applied Psychology*, 62:237-240.
- Mobley, William H., Horner, Stanley O., 1978. 'An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover'. *Journal of Applied Psychology*, 63(3):408.
- Moyle, P., & Parkes, K., 1999. 'The effects of transition stress: A relocation study'. *Journal of Organizational Behavior*, 20:625-646.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, E. Prussia, G. E., & Griffeth R. E., 1992. 'A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover'. *Journal of Applied Psychology*, 77:890-909.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L., 1984. 'The validity of Mobley's (1977), Model of employee turnover'. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34:141-175.



- Monge, P. R., 1995. 'Theoretical and analytical issues in studying organizational processes'. In G. P. Huber & A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change*:267-298. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Naresh, Khatri, Chong Tze Fern, Pawan Budhwar, 2001. 'Explaining employee turnover in an Asian context'. *Human Resource Management Journal*, 11(1): 54-74.
- Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P.R., 1995. 'Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68:57-71.
- Orlikowski, W. J., & Hofman, J. D., 1997. 'An improvisational model for change management: The case of groupware technologies'. *Sloan Management Review*, Winter:11-21.
- Pettigrew, A. M., 1990. 'Longitudinal field research on change: theory and practices'. *Management Studies*, 28:574.
- Porras, J. & Robertson, P., 1992. 'Organisation development'. In *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (eds M. Dunnette & L. Hough), London: Consulting Psychologists Press.
- Porter, L. W., & E. E. Lawler, 1968. 'Managerial Attitudes & Performance. Homewood Compant'. Illinois: Dorsey Press.
- Reiner, Michael D., & Jihong Ahaio, 1999. 'The determinants of job satisfaction among United States Air Forces Security Police'. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3):5-19.
- Reitz, Joseph H., 1981. 'Behavior in Organizations'. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Richard, F Ghiselli, Joseph M La Lopa, Billy Bai, 2001. 'Job Satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: among food-service managers'. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2):28-39.
- Robbins, Anne, 2001. 'Moving Target: Among the Unknowns About Midssile Defense Is Who the Enely Is --- Rogue States or China, Too? Despite the Huge Costs, system's aim Is Still fuzzy --- Trying Not to Rile Russians'. *Wall Street Journal*:1.
- Rosen, C., Klein, K. J., & Young, K. M., 1986. *Employee Ownership in America: the Equity Solution*. Lexington. Mass.:D.S. Heath.
- Rynes, Sara L., Jean M Bartunek, Richard L Daft, 2001. 'Across the great divide : Knowledge creation and transfer between practitioners and academics'. *Academy of Management Journal*, 44(2):340-55.
- Samuel C. Weaver & J. Fred Wesaver, 2002. *Mergers and acquisitions/Control M&A Environment*.
- Schabracq, M., & Cooper, C., 1998. 'Toward a Phenomenologicdal framework for the study of work and organizational stress'. *Humna relations*, 51:625-648.
- Scheck, C. L., & Kinicki, A. J., 2000. 'Identifying the antecedents of coping with an organizational acquisition: A structural assessment'. *Journal of Organizational Behavior*, 21:627-648.
- Schweiger, D., & DeNisi, A., 1991. *Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment*. *Academy of Management Journal*, 34:110-135.
- Steers, Richard, M., Stewart, Black, J., 1993. 'Organizational behavior'(5th ed.).NY:Harper Collins College.
- Terry, D. J., Callan, V. C., & Sartori, G., 1996. 'Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and inter group differences'. *Stress Medicine*, 12:105-122.
- Thompson, S. C., 1981. 'Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question'. *Psychological Bulletin*, 90:89-101.
- Vakola, M., & Nikolaou, I., 2005. 'Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?' *Employee Relations*, 27(1/2):160-174.
- Weber, P. S., & Manning, M. R., 2001. 'Cause maps, sensemaking, and planned organizational change'. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37:227-251.
- Weingart, L. R., 1992. 'Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance'. *Journal of Applied Psychology*, 77:682-693.
- Williams, Larry J., Hazer, John R., 1986. 'Antecedents and Consequences of Satisfaction and



Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods'. *Journal of Applied psychology*, 71(2):219-231.

